

MANAJEMEN PERGURUAN TINGGI DI INDONESIA: USAHA MEMENANGKAN PERSAINGAN INDUSTRI JASA PENDIDIKAN

Fenika Wulani*

Abstract

In the globalization era and faster changing environment, universities in Indonesia must be adapted in order to survive in the future. Quality can be improved by effective management function, chance to develop human resources' creativity, costumer oriented, and trying to fit course programs with business world. University also must be concerned with employee's need, because the characteristic of service company, the people that provided service is important. If universities want to do that, sustainable growth can be reached.

Key words: education, university, compete, quality

Pendahuluan

Tantangan Industri Jasa Pendidikan Tinggi di Indonesia

Sampai saat ini banyak pihak swasta yang ikut berpartisipasi dalam memajukan pendidikan di Indonesia. Selain itu akan ada banyak, bahkan sudah dimulai saat ini, perguruan tinggi asing yang masuk di Indonesia. Hal ini berkaitan dengan posisi Indonesia sebagai anggota *World Trade Organization (WTO)*. Sebagai anggota WTO, Indonesia berkewajiban mentaati peraturan-peraturan yang ada. WTO memposisikan pendidikan (termasuk pendidikan tinggi) sebagai jasa yang dapat diperdagangkan. Dengan demikian kehadiran perguruan tinggi asing di Indonesia tidak dapat dihindari (Supriyoko, 2003)

Namun berdasarkan kondisi Perguruan Tinggi (PT), dikatakan oleh Djuwari (1998) dan Supriyoko (2003) bahwa institusi pendidikan di Indonesia tidak siap menghadapi perguruan tinggi asing yang mulai membuka cabangnya di Indonesia. Pengeluaran pemerintah dan masyarakat Indonesia dalam bidang pendidikan ternyata paling rendah dibandingkan dengan negara di ASEAN. Berita di *Harian Kompas* (1 Februari 2001) mewnuliskan bahwa pengeluaran pemerintah Indonesia untuk pendidikan adalah 9%. Sedangkan negara ASEAN lain jauh lebih tinggi, seperti: Malaysia (23%), Thailand (22%), Filipina (20%), dan Singapura (19%). Tentunya hal ini menjadi tantangan bagi peningkatan mutu di Indonesia. Jika dilihat dari laporan UNDP (www.undp.or.id/publications/hdi2003), berdasarkan Human Development Index 2001, Indonesia menempati urutan ke 112. Khusus di bidang pendidikan Indonesia memiliki indeks 0,8 yang lebih kecil dibanding Singaroura (0,87), Brunai Darussalam (0,89), Malaysia (0,83, Thailand (0,88), Filipina (0,9), dan Vietnam (0,83). Hal ini menunjukkan masih rendahnya

* Staf Pengajar Tetap Fakultas Ekonomi Unika Widya Mandala Surabaya

perhatian terhadap pendidikan di Indonesia.

Data Biro Pusat Statistik (BPS) 2001 yang berkaitan dengan ketenagakerjaan menunjukkan bahwa terdapat 289.099 lulusan perguruan tinggi (di luar diploma) yang menganggur dan saat ini terdapat 1 juta sarjana yang tidak memiliki pekerjaan (Nuwawea, 2002; pada Retno, 2002). Di lain pihak Suhendro (1996) menyatakan bahwa terdapat sejumlah tenaga ahli asing yang bekerja pada berbagai perusahaan. Hal ini terjadi karena tidak semua lulusan mempunyai kemampuan seperti yang diperlukan tau sarjana yang memiliki kemampuan yang dibutuhkan tidak cukup tersedia. Sajian khusus di Media Indonesia (Sabtu, 26 Maret 2002) menuliskan bahwa banyak eksekutif yang bergelar sarjana namun kurang paham dan tidak mampu bekerja secara optimal jika menempati posisi pimpinan. Seiring dengan hal tersebut, Abeng (1997) menyatakan bahwa para pelaku bisnis lebih menyukai untuk mempekerjakan tenaga asing atau lulusan luar negeri. Salah satu alasannya adalah ketidaksiapan memasuki dunia kerja. Dengan adanya kenyataan tersebut, maka muncullah kemungkinan bahwa orang tua dan calon mahasiswa akan memilih perguruan tinggi yang bonafit, terkenal, menyediakan fasilitas yang lengkap, dan memiliki hubungan kerjasama dengan perguruan tinggi asing serta dunia bisnis. Persaingan dalam industri jasa pendidikan pun semakin meningkat.

Perubahan sosial budaya dalam masyarakat berdampak pada meningkatnya kebutuhan akan pendidikan yang bermutu. Orang mulai berpikir jauh untuk memberikan pendidikan yang setinggi-tingginya kepada anak-anaknya. Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, maka semakin tinggi prestis. Selain itu ada isu yang beredar di masyarakat, bahwa untuk mendapat pekerjaan yang lebih baik, seseorang harus memiliki paling tidak ijazah S-1. Untuk memenuhi kebutuhan itu, maka diharapkan perguruan tinggi dapat benar-benar membekali lulusannya dengan ilmu yang memadai.

Di lain pihak, dalam masa krisis ini, keadaan ekonomi sebagian besar masyarakat sangat tidak menunjang untuk meneruskan pendidikan pada tingkat yang lebih tinggi. Hal ini tentunya menyulitkan pihak manajemen dalam menentukan biaya studi. Jika mereka dibebaskan dari biaya studi, maka jasa pendidikan yang diberikan tidak akan maksimal. Apalagi untuk memenuhi tuntutan kepuasan konsumen, perguruan tinggi perlu biaya yang tidak sedikit untuk meningkatkan kualitasnya.

Tulisan ini akan memberikan pandangan tentang bagaimana PT di Indonesia dapat mempersiapkan dan membenahi diri agar dapat memenangkan persaingan dalam industri pendidikan tinggi.

Perguruan Tinggi Sebagai Perusahaan Jasa

Berdasarkan karakteristik yang ada, perguruan tinggi dikategorikan sebagai perusahaan jasa. Dalam jasa, penyedia jasa adalah faktor yang penting. Hal ini karena dalam proses produksinya, ada pertemuan atau kontak antara penyedia jasa dengan konsumen. Demikian juga dalam industri jasa perguruan tinggi yang menyediakan jasa pendidikan. Pendidikan terutama dilaksanakan di kelas dalam

proses perkuliahan, dan di luar kelas (seperti bimbingan skripsi). Dengan demikian penyedia jasa mau tidak mau harus menunjukkan kinerja yang baik dan bermutu. Demikian juga dengan fasilitas penunjang jasa inti seperti biro-biro (akademik, kemahasiswaan) atau unit-unit (pengembangan mahasiswa, perpustakaan) yang bergantung pada individu agar fasilitas yang disediakan berjalan dengan baik dan bermutu. Kinerja dan mutu ini ditujukan untuk memberikan kepuasan pada konsumennya.

Individu manusia merupakan faktor yang tidak mudah untuk diatur karena dia adalah makhluk yang punya emosi, akal, pikiran, dan keinginan. Perlu ada sistem yang berjalan teratur dan dijalankan oleh orang-orang yang *capable*. Perguruan tinggi perlu manajemen yang baik dan harus dikelola secara profesional, oleh pemimpin-pemimpin yang bertindak profesional juga, dan memiliki kemampuan *manajerial*, *entrepreneurship*, dan *leadership* yang memadai (Abeng, 1997). Pemilihan pemimpin, harus dilakukan dengan tepat dan ketiga kemampuan tersebut perlu ditambahkan dalam kriteria seorang pemimpin selain kemampuan akademik, latar belakang pendidikan, dan kepangkatan akademiknya.

Dalam rantai profit-jasa, Heskett et al (1994) memberikan bagaimana suatu model keberhasilan perusahaan jasa dalam menghasilkan pertumbuhan laba dan kemampulabaan perusahaan (lihat gambar 1). Kemampulabaan dicapai dari konsumen yang loyal. Konsumen loyal ini jika dipelihara akan menjadi konsumen jangka panjang dan membantu perusahaan mendapatkan konsumen baru. Konsumen akan loyal jika mereka dipuaskan dengan mendapat jasa yang bernilai. Bagaimana perusahaan jasa menghasilkan nilai, berasal dari kemampuan perusahaan dalam mempertahankan SDM yang produktif. Jika pekerja dipuaskan, mereka akan bertahan di perusahaan (*turnover* rendah) dan menjadi SDM yang produktif. Pekerja akan puas jika mutu jasa internal dipuaskan. Mutu jasa internal meliputi antara lain:

- Disain tempat kerja (kenyamanan, keamanan)
- Disain pekerjaan (ketepatan tugas dengan *Skill*, *Knowlagde*, *Ability*/SKA, ukuran dan jumlah tugas)
- Seleksi dan pengembangan SDM (kesempatan maju, jalur karir, SDM dengan SKA yang sesuai dengan pekerjaan, fasilitas penunjang seperti komputer, buku, CD-ROM)
- *Reward* dan pengakuan untuk pekerja (kompensasi yang *fair*, pujian bila diperlukan untuk memotivasi)
- Alat untuk melayani pelanggan (penyediaan buku diktat dan penunjang. Atau perusahaan menyediakan tunjangan khusus bagi pekerja akademik untuk membeli buku dan perlengkapan mengajar. Alat untuk melayani konsumen harus disediakan oleh perusahaan).

Adanya kontak antara penyedia jasa dan konsumennya dalam proses produksi jasa, menyebabkan emosi dan perasaan penyedia jasa akan nampak. Hal ini akan mempengaruhi pengalaman konsumen terhadap jasa itu. Karenanya pekerja perlu dimotivasi agar dapat menciptakan pengalaman jasa yang menyenangkan bagi tiap orang yang melakukan kontak dengan penyedia jasa (Bateson, 1995). Motivasi dapat diberikan baik secara internal maupun eskternal,

atau dengan kata lain perusahaan dapat memotivai dengan memenuhi kebutuhan internalnya. Hal ini terkait dengan konsep pertukaran. Di dalamnya ada unsur *obligation*, tanggungjawab timbal balik antara perusahaan dan pekerja. Pekerja berkinerja baik, perusahaan memberikan *reward*, pekerja termotivasi dan akan meningkatkan kinerjanya. Demikian seterusnya, proses ini akan berjalan.

Usaha Memenangkan Persaingan

Tiap perusahaan tentunya ingin mencapai kesuksesan dalam pelaksanaan kegiatannya. Sinamo (1999) menyatakan ada tiga tingkat sukses:

1. Sukses *survive*: tidak pernah digulung perubahan, mungkin tidak sukses besar-besaran, tapi dapat tetap hidup, meskipun keadaan lingkungan bisnis tidak memungkinkan untuk hidup
2. Sukses inovatif: karena perusahaan dapat menawarkan produk-produk yang inovatif di pasar, dengan mengerahkan daya kreasi-imajinasi, menciptakan hal-hal yang baru
3. Sukses kualitatif: diperoleh melalui pemeliharaan mutu, dan meningkatkan apa yang telah dicapai dari sukses inovatif

Berkaitan dengan hal tersebut, ada beberapa hal yang perlu diperlukan oleh pihak manajemen untuk mencapai kesuksesan dan memenangkan persaingan adalah:

a. Pengefektifan Fungsi Manajemen

Seorang pemimpin tentunya harus menguasai paling tidak, mengenai manajemen, yang merupakan gabungan antara ilmu dan seni. Seorang pemimpin perlu belajar mengenai manajemen agar dapat memimpin secara efektif dan efisien. Memang ada beberapa tokoh yang menyatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan (ada bakat/ talenta memimpin), tapi itu saja tidak cukup, mengingat perubahan yang begitu cepat, berbagai situasi yang terjadi, kalau tidak mempunyai pengalaman kepemimpinan pun hasilnya akan kurang baik. Karena itu, dalam suatu perguruan tinggi, seorang pemimpin, apakah itu pemimpin universitas, fakultas, atau biro yang ada, perlu belajar akan konsep manajemen. Pemahaman dan pelaksanaan yang benar dari fungsi-fungsi manajemen yang ada, perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengendalian, akan dapat mendukung tercapainya pengelolaan perguruan tinggi dengan efektif dan efisien (Stoner, 1996).

b. Perencanaan

Merupakan pedoman untuk:

1. Organisasi memperoleh dan menggunakan sumberdaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan
2. Anggota organisasi melaksanakan aktivitas dengan tujuan dan prosedur yang sudah ditetapkan
3. Memonitor dan mengukur kemajuan untuk mencapai tujuan, sehingga tindakan korektif dapat diambil bila kemajuan tidak memuaskan

Perencanaan, baik jangka panjang maupun jangka pendek dapat dilakukan pada tingkat universitas, fakultas, maupun jurusan. Para pembuat rencana

diharapkan berpikir strategis untuk kepentingan jangka panjang perusahaan, tidak memusatkan pada hal-hal yang rutin saja.

c. Pengorganisasian

Merupakan proses mengatur dan mengalokasikan pekerjaan, wewenang, dan sumberdaya di antara anggota organisasi, sehingga tujuan dapat tercapai. Satu hal yang penting dalam memenangkan persaingan adalah pendelegasian wewenang. Semakin dekat suatu bagian atau individu dengan masalah yang ada semakin efektif keputusan yang diberikan, dan tentunya akan memberikan tanggapan yang cepat dalam menyelesaikan masalah. Karena itu pemimpin perlu dan mau untuk mendelegasikan wewenang kepada pihak yang lebih rendah, sehingga mereka dapat lebih memikirkan hal-hal yang sifatnya umum dan jangka panjang untuk pengembangan dari PT itu sendiri. Bagaimana jika bawahan tidak mampu untuk mengambil keputusan? Disini pentingnya pelatihan dan pengembangan. Dan bila perlu diawali pada saat perekrutan dan seleksi untuk memilih SDM yang kompeten.

d. Memimpin

Meliputi kegiatan mengarahkan, mempengaruhi, dan memotivasi karyawan untuk melaksanakan tugas yang penting. Peran pemimpin perguruan tinggi lebih besar, karena sifat dari perusahaan jasa pendidikan, yang sangat berbeda dengan perusahaan barang/jasa lain. Sudah menjadi rahasia umum, di Indonesia pada bidang jasa pendidikan, biasanya tingkat persaingan antar individu rendah dan pengelolaan secara profesional kurang dilaksanakan dengan maksimal. SDM-nya pun adakalanya bekerja dengan seadanya, tanpa mendapat latihan-latihan dan keharusan untuk melayani dengan baik, dengan pemikiran bahwa yang dilayani adalah para mahasiswa, yang tentunya sebagian besar berusia lebih muda, dan sepertinya harus menerima apa adanya. Jika program pelatihan itu diberikan, harus dievaluasi juga keefektifan dan keefisiennannya. Para pemimpin diharapkan dapat memotivasi, membagikan nilai, visi yang jelas kepada SDM yang ada, bukannya menjadi contoh ketidakprofesionalan dalam pelaksanaan kegiatan.

e. Pengendalian

Merupakan proses memastikan bahwa aktivitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang direncanakan. Langkah-langkah proses pengendalian

1. Menetapkan standar dan metoda mengukur prestasi kerja. Standar ini ditetapkan saat proses perencanaan dan dinyatakan dalam istilah yang jelas, dapat diukur termasuk batas waktunya.
2. Mengukur prestasi kerja. Merupakan proses yang berulang-ulang dan berlangsung terus-menerus. Frekuensi pengukuran pada tipe aktivitas yang diukur. Tiap fakultas dalam PT dapat melakukan pengukuran prestasi kerja dosen (dan karyawan non akademik) dengan menyebarkan kuesioner kepada mahasiswa. Seiring dengan perkembangan ilmu, penilaian kinerja juga dapat dilaksanakan oleh individu itu sendiri dan orang-orang lain yang berkepentingan misalnya konsumen, bawahan, pemasok. Jika ingin

mendapat hasil yang lebih lengkap, penilaian kinerja dilakukan bertingkat. Misalnya oleh individu sendiri, para pemakai lulusan (untuk mengukur mutu lulusan).

3. Menetapkan apakah prestasi kerja sesuai dengan standar, dan bila terjadi penyimpangan dilakukan tindakan korektif. Mungkin hal ini yang sulit untuk dilakukan. Tindakan korektif dapat dimunculkan dari diri pribadi yang dinilai atau dari pembicaraan antara pimpinan dan individu.

Pengendalian ini diperlukan untuk menciptakan mutu yang lebih baik, menciptakan siklus yang lebih cepat (penyediaan jasa dan penyerahannya pada konsumen) dan menambahkan nilai (mutu di atas rata-rata).

Bidang Fungsional Manajemen

Untuk menghasilkan prestasi yang tinggi dalam pelaksanaan kegiatan bidang fungsional manajemen maka diperlukan adanya profesionalisme dari SDM-nya. Abeng (1997) menyatakan bahwa profesionalisme dibangun dengan dasar pengetahuan, ketrampilan, dan sikap mental (terbuka terhadap pendapat ataupun nilai-nilai baru yang lebih positif, menerima perbedaan pendapat, dan berlaku jujur). Para profesional membutuhkan proses belajar yang berkelanjutan.

Dalam tiap perusahaan tentunya selalu terdapat bidang-bidang fungsional manajemen yang mungkin berbeda untuk tiap jenis perusahaan (juga tergantung pada ukuran), akan tetapi bidang-bidang yang biasanya ada, yaitu:

1. Pemasaran

Berkaitan dengan kegiatan mengkomunikasikan jasa kepada pihak luar. Pada dekade lalu perusahaan jasa tidak terlalu mementingkan hal ini. Akan tetapi dengan makin tingginya tingkat persaingan maka kegiatan pemasaran ini sangat penting untuk dilakukan. Dikarenakan sifat jasa yang *intangible*, maka dalam memasarkannya, misalnya melalui iklan, PT dapat menunjukkan gedung, ruang kelas, mahasiswa, dosen dalam brosur atau melalui *homepage* di internet, dan ditambah dengan slogan dari PT.

Pemberian informasi melalui media cetak, radio, internet, atau tv, kepada masyarakat mengenai kegiatan universitas termasuk di dalamnya kegiatan kemahasiswaan, prestasi dari para pengajar maupun mahasiswa, khususnya di bidang akademik, profil lulusan yang berhasil dalam dunia bisnis, sangat perlu dilakukan untuk menanamkan *image* bahwa PT tidak hanya memberikan ilmu pengetahuan teoritis saja tetapi belajar mempraktekannya. Hal ini tentunya juga memberikan gambaran kepada dunia bisnis, mutu dari penyedia jasa maupun hasil pendidikan dari PT tersebut.

Perlu diperhatikan oleh pengelolaan jasa pendidikan adalah bagaimana menciptakan "Budaya sebagai pemasar" untuk seluruh anggotanya. Seorang pemasar akan berusaha menyakinkan konsumen akan mutu produknya dan memuaskan mereka. Jika para karyawan dipuaskan, maka mereka akan melayani dengan baik dan menunjukkan mutu. Jika konsumen menerima mutu tinggi, mereka puas. Jika konsumen puas, mereka akan menjadi loyal. Demikian juga

'janji-janji' yang diberikan kepada mahasiswa (sebelum mereka menjadi calon mahasiswa) harus dapat dipenuhi. Salah satu pengukur mutu jasa adalah *reliability*. PT dapat memberikan jasa sesuai dengan yang dijanjikan dan akurat. Jika mahasiswa tidak puas, maka mereka dapat menjadi pemasar yang negatif. Mahasiswa yang dipuaskan akan mau untuk membeli jasa pada perusahaan yang sama dan secara tidak langsung mereka dapat menjadi *personal selling* bagi PT karena mereka akan mengatakan tentang kepuasan terhadap jasa PT, sehingga nama PT akan lebih dikenal dan memasyarakat.

2. Produksi

Proses pengubahan input menjadi output pada jasa pendidikan terjadi pada saat kegiatan pembelajaran berlangsung. Misalnya saat perkuliahan dan kegiatan bimbingan tugas akhir. Agar kegiatan ini dapat berjalan dengan baik, sangat dibutuhkan dukungan dari bidang Akademik (misalnya: Biro Akademik, Fakultas, Jurusan, Tata Usaha). Aktivitas bidang akademik antara lain: pembuatan jadwal kuliah (ujian, perwalian), kurikulum yang dipakai sebagai acuan, penyediaan fasilitas pendukung yang memadai, dan penyediaan tenaga pengajar yang kompeten.

Fungsi produksi ini memegang peranan penting untuk menghasilkan lulusan yang profesional di bidangnya, yang dapat memenuhi kebutuhan dunia bisnis (Abeng, 1997). Mutu dari tiap dosen harus diperhatikan, baik dari segi kemampuan penguasaan materi maupun penguasaan kelas, dan tentunya dapat mentransfer ilmunya tersebut dengan baik. Karena banyak pengajar yang bukan lulusan IKIP, melainkan dari perguruan tinggi umum, maka program pembinaan dan pelatihan untuk para pengajar sangatlah penting.

Demikian juga dengan kegiatan yang menunjang terlaksananya perkuliahan, misalnya perpustakaan. Pihak manajemen harus terus mencari informasi mengenai buku-buku baru, dan melakukan inovasi dalam hal pelayanan peminjaman-pengembalian buku, misalnya dengan menggunakan teknologi modern (komputer). Dengan demikian pelayanan dapat dilakukan dengan cepat dan menghindari hilangnya buku atau kecurangan lain. Fasilitas dengan menggunakan teknologi moderen sangatlah penting karena akan sangat membantu dalam penyediaan jasa yang cepat dan tepat.

3. Keuangan

Tugas utama fungsi keuangan adalah memperoleh dan menggunakan dana. Pengelolaan dana menjadi penting pada masa krisis, karena pihak manajemen harus menentukan biaya masuk mahasiswa baru, gaji karyawan, pembelian alat-alat kuliah dan laboratorium, memperbaiki fasilitas lain, dan membayar biaya operasional.

Krisis ekonomi yang terjadi berdampak pada meningkatnya jumlah mahasiswa yang putus sekolah. Di lain pihak, dunia bisnis membutuhkan SDM yang bermutu. Hal ini memerlukan pemikiran dari PT. PT perlu dan harus untuk menyelesaikan tanggungjawab sosialnya berkaitan dengan tantangan yang disebutkan di atas. Misalnya dengan memberikan beasiswa kepada sekian persen

mahasiswa (yang tidak mampu), membuka program pendidikan D1/2/3, mengadakan kursus kilat manajemen atau bidang pengetahuan lain kepada para pengusaha kecil dan mereka yang tidak dapat meneruskan studi.

Strategi, kreatifitas dan ketrampilan berkomunikasi penting bagi manajer keuangan untuk mendapatkan donatur-donatur, dan pengaturan dana yang efektif dan efisien. Tentunya hal ini harus dilakukan dengan integrasi dan koordinasi yang baik dengan bidang-bidang fungsional lain.

4. Sumber Daya Manusia

Dalam perusahaan jasa, khususnya jasa pendidikan, pertemuan antara penyedia jasa dengan mahasiswa memiliki frekuensi tinggi, misalnya melalui perkuliahan dan proses bimbingan tugas akhir. Pada saat pertemuan dengan penyedia jasa itu, mahasiswa akan melihat langsung dan merasakan mutu jasa yang diberikan. Dengan demikian peran SDM menjadi sangat penting.

Proses Manajemen SDM, adalah prosedur yang berlangsung terus menerus dengan tujuan untuk mendapatkan SDM yang tepat, pada posisi yang tepat, pada saat dibutuhkan. Kegiatan yang dilakukan: perencanaan SDM, penarikan, seleksi, sosialisasi (termasuk di dalamnya orientasi dan magang), pelatihan dan pengembangan (kegiatan ini seringkali kurang diperhatikan, karena perusahaan terlalu sibuk dengan pelaksanaan kegiatan rutin, dan karena adanya anggapan akan dikeluarkannya tambahan biaya. Perusahaan dalam hal ini PT seharusnya menganggap sebagai suatu investasi), penilaian prestasi kerja, dan promosi, transfer, demosi, PHK harus dapat dilakukan dengan efektif dan efisien.

Penentuan yang tepat terhadap kebutuhan jumlah SDM, termasuk di dalamnya tenaga dosen (dengan berbagai kriteria, misalnya usia, latarbelakang pendidikan, pengalaman kerja dan organisasi, kemauan untuk studi lanjut, kreativitas, kemampuan berkomunikasi, tingkat emosi, kesehatan, dll) untuk tiap fakultas yang ada sangat penting dilakukan, berkaitan dengan jumlah mahasiswa), sehingga tidak terjadi *overload* dan mutu yang tinggi dapat dicapai.

Pemenuhan kebutuhan SDM juga sangat penting, karena akan mempengaruhi pelayanan mereka terhadap konsumen. Dengan penghargaan yang layak, maka mereka akan meningkatkan mutu penyediaan jasa. Melalui pengalaman kerja yang menyenangkan, setiap SDM PT diharapkan memiliki rasa '*sense of belonging*' terhadap PT nya. Bagaimana orang yang bersifat cuek dan tidak merasa menjadi bagian dari suatu organisasi dapat memberikan usaha, waktu, pikirannya yang terbaik bagi organisasi? Komitmen, loyalitas kerja perlu ditumbuhkan. Seluruh SDM harus bekerja memiliki visi dan misi ke depan, bekerja sama untuk membangun PT yang bermutu, menjadi pemasar yang baik di dalam tempat kerja maupun di luar tempat kerja. Karena bagaimanapun, keberhasilan dan kegagalan bisnis PT tergantung pada kinerja SDMnya.

Pengembangan Kreativitas dan Inovasi

Agar dapat mencapai sukses inovasi, maka organisasi perlu untuk mengembangkan kreativitas dan ide-ide baru dari para anggotanya. Salim (1998;

dalam Djuwari, 1998) menyatakan bahwa abad 21 merupakan era perang gagasan (*the war of ideas*). Semakin kaya organisasi akan ide-ide baru, dan terlaksana, maka organisasi tersebut akan menjadi pemenang.

Kreativitas dapat dipelihara dalam iklim yang memberikan kebebasan. Para pimpinan perguruan tinggi perlu memotivasi SDM-nya dan memberi kesempatan kepada, misalnya para dosen untuk mengembangkan cara belajar mengajar yang baru, para teknisi bidang komputer untuk menciptakan sistem pengaturan jadwal dan ruang kelas untuk semua fakultas yang ada sehingga tidak terjadi tumpang tindih, misalnya satu kelas dipakai untuk kuliah oleh dua bahkan lebih fakultas dalam jam yang sama, atau jam-jam tertentu merupakan jam sibuk sehingga lahan parkir tidak cukup menampung kendaraan mahasiswa.

Menurut Stoner (1996) ada tiga langkah proses kreatif dalam organisasi:

1. Menghasilkan ide, tergantung dari arus manusia dan informasi antara perusahaan dan lingkungannya. Perguruan tinggi perlu memperhatikan dan tanggap terhadap berbagai isu, kebutuhan, dan keinginan pasar, dan segala informasi yang beredar tentang organisasinya dan pesaing. Misal: ada keluhan pihak pemakai lulusan perguruan tinggi akan menurunnya mutu lulusan kita. Perguruan tinggi tidak tinggal diam tapi mencari informasi lebih lanjut, melihat titik masalah atau kelemahan, dan memikirkan solusinya berupa ide-ide.
2. Pengembangan ide, tergantung dari budaya organisasi dan proses dalam organisasi. Karakteristik, nilai dan proses organisasi dapat menjadi pendukung maupun penghambat. Struktur organisasi juga memainkan peranan penting; jika strukturnya terlalu kaku, maka akan dapat menghambat arus pengkomunikasian ide-ide tersebut. Disini perlu komunikasi dan sosialisasi ide kepada anggota organisasi.
3. Implementasi, dengan adanya kreativitas maka akan muncul inovasi baru yang menciptakan efektifitas dan efisiensi bagi perusahaan. Inovasi juga akan berhasil jika ada integrasi tingkat tinggi antar bagian, sehingga tidak merugikan bagian lain, tetapi dapat menguntungkan secara umum.

Satu hal yang perlu diperhatikan dalam pengembangan dan pelaksanaan inovasi adalah budaya organisasi. Menurut Stoner (1996), budaya merupakan kekuatan utama untuk mengarahkan tingkah laku karyawan. Karyawan tetap bertahan di suatu perusahaan antara lain karena pekerjaan yang mereka lakukan membantu mereka memenuhi sasaran kehidupan mereka dan karena kepribadian, sikap, dan keyakinan mereka cocok dengan budaya organisasi.

Ketika karyawan bergabung dengan organisasi, pimpinan memperkenalkan kepada mereka budaya organisasi melalui pelatihan dan wawancara (Stoner, 1996). Dengan demikian pimpinan akan membentuk budaya yang diinginkan. Dan bagi karyawan lama, pimpinan dapat mengkomunikasikannya visi dengan jelas dan memberikan berbagai keuntungan dan akhir yang lebih baik jika karyawan mau menerima budaya yang baru.

Pendidikan yang Bermutu

Agar dapat sukses dalam lingkungan bisnis masa kini, maka perusahaan harus dapat mempertahankan mutunya. Di dalam buku "Manajemen" (Stoner, 1996), dinyatakan bahwa pendidikan yang bermutu tergantung pada kepentingan masing-masing individu dalam lembaga pendidikan tersebut, apakah individu itu mahasiswa (konsumen eksternal), dosen dan administrator (konsumen internal).

Tiga prinsip yang harus diperhatikan dalam mutu jasa :

1. Mutu jasa lebih sulit dievaluasi daripada mutu barang
2. Mutu jasa berdasar pada persepsi konsumen terhadap hasil dari jasa dan hasil evaluasi mereka terhadap proses penyediaan jasa tersebut.
3. Persepsi terhadap mutu jasa dihasilkan dari perbandingan antara harapan dengan tingkat pengetahuan terhadap jasa yang diterima.

Harapan dibentuk dari pengalaman pembelian masa lalu, pernyataan dari teman-teman, perkumpulan yang diikuti, informasi dan janji-janji dari pemasar dan pesaing (Kotler, 1996). Karena itu penting sekali bagi PT untuk memenuhi harapan-harapan dari konsumennya.

Untuk menghasilkan pendidikan yang bermutu, PT harus mengarahkan kegiatannya pada pelanggan. Jasa pendidikan tetap dapat diukur mutunya, dengan mengevaluasi 5 dimensi.

1. *Tangible*: meliputi fasilitas fisik dari penyedia jasa, meliputi peralatan, perlengkapan dan penampilan dari SDM. Kelengkapan alat-alat untuk belajar mengajar, OHP, pengeras suara, komputer (laboratorium), kemampuan mengkomunikasikan ilmu dan moral yang baik.
2. *Reliability*: kemampuan menyajikan jasa sesuai dengan yang dijanjikan. Jika dalam promosinya pihak PT menyatakan adanya jaminan bahwa mahasiswa akan cepat mendapat pekerjaan meskipun belum lulus, maka PT harus dapat memenuhinya, misalnya dengan menjalin kerjasama dengan perusahaan-perusahaan, khususnya yang dimiliki oleh alumninya.
3. *Responsiveness*: kemauan SDM untuk membantu konsumen dan menyediakan jasa dengan segera. Jika ada pengajar yang tidak masuk (absen) maka pihak akademik dapat menyediakan gantinya pada saat itu juga. Pihak administrasi yang mau membantu mahasiswa jika mereka memerlukan daftar nilai mereka untuk beberapa semester.
4. *Assurance*: mengarah pada pengetahuan dan kebaikan SDM dan kemampuan untuk dapat dipercaya. Pihak tata usaha memiliki pengetahuan mengenai ruangan baru yang akan dipakai untuk kuliah dan mau menunjukkannya pada dosen dan mahasiswa. Dosen mau membantu kesulitan mahasiswa dalam memahami materi kuliah.
5. *Empathy*: perhatian dan tanggapan SDM terhadap konsumen. Dosen wali mau memberikan perhatian khusus kepada mahasiswanya yang bermasalah dan membantu memberikan alternatif solusi.

Produksi Jasa dengan Orientasi Konsumen

Agar dapat memuaskan konsumennya, maka dalam penyediaan jasanya perusahaan harus berorientasi kepada konsumen, memenuhi apa yang menjadi kebutuhan dari keinginan konsumennya. Jika konsumen eksternal (mahasiswa) membutuhkan ilmu pengetahuan (baik yang bersifat teori maupun pengalaman lapangan), pelayanan yang cepat dan tepat dalam hal administrasi, maka penyedia jasa harus dapat memenuhinya. Demikian juga dengan konsumen internal (dosen, dan karyawan lainnya) yang membutuhkan pelatihan, peningkatan pengetahuan/kebutuhan akan studi lanjut, pemenuhan kebutuhan akan buku-buku yang mengikuti perkembangan, pelayanan konsultasi. Karena bagaimanapun juga kepuasan konsumen, harus diperhatikan dan dipenuhi (Oliver, 1995).

Akan tetapi ada satu hal yang perlu diperhatikan oleh pemberi jasa pendidikan ini, yaitu bahwa PT diharapkan bukan hanya untuk menghasilkan manusia - manusia (mahasiswa) yang berilmu, tetapi juga bermoral. Kedisiplinan, nilai-nilai sosial, kejujuran, keadilan, tanggungjawab dan pertanggungjawaban harus dapat ditekankan, meskipun mungkin untuk saat itu tidak menyenangkan bagi para mahasiswa dan merasa tidak puas serta terbebani.

Fit Dunia Bisnis dan Dunia Pendidikan

Lulusan perguruan tinggi seringkali dianggap tidak siap kerja. Di masyarakat kita, dunia bisnis lebih mencari orang yang sudah berpengalaman dibanding *fresh graduate*. Memang ada beberapa perusahaan yang mencari *fresh graduate* untuk masuk dalam *management trainee*. Di sini terlihat bahwa sepertinya lulusan perguruan tinggi harus dilatih lagi agar benar-benar siap masuk dalam dunia kerja.

PT harus cepat menanggapi kebutuhan ini. Bagaimana menyiapkan lulusannya siap kerja (sebagai karyawan atau wiraswasta) atau paling tidak siap latih. Mahasiswa tidak hanya diberi konsep-konsep dan teori-teori, tapi perlu dibawa ke "dunia nyata". Misalnya melalui simulasi permainan, bakti sosial (memberi pelatihan dan pengetahuan sesuai bidang keilmuannya pada masyarakat, khususnya masyarakat kecil), memainkan peranan sebagai pelaku bisnis (dapat dilakukan di ruang kelas). PT juga perlu melakukan kerjasama dengan dunia bisnis sehingga informasi "apa kebutuhan sesungguhnya" dapat diperoleh..

Mendorong mahasiswa untuk aktif berorganisasi juga akan menumbuhkan jiwa kreatif, belajar mengungkapkan pendapat, berhubungan dengan orang lain, termasuk dunia bisnis. Proses perkuliahan yang "hidup" juga perlu dilakukan. Adanya waktu mahasiswa untuk melakukan presentasi, menyelesaikan studi kasus, dan melakukan diskusi kelompok. Materi kuliahpun dibuat sedekat mungkin dengan aplikasi dunia bisnis (misalnya dengan memasukkan contoh-contoh aplikasi). Tenaga edukatif pun didorong untuk mau belajar terus menerus sehingga ilmu yang diberikan *up to date* dan mudah diaplikasikan oleh mahasiswa.

Perguruan Tinggi juga perlu mengadakan survey terhadap dunia bisnis. Lulusan dengan bidang keilmuan, ketrampilan, dan pengetahuan apa yang dibutuhkan. Dengan demikian PT dapat beradaptasi dengan kebutuhan dunia bisnis. Misalnya dengan membuka jurusan tau bidang studi baru. Jika kemampuan merespon kebutuhan ini rendah, maka pesaing yang akan mengambil kesempatan.

Organisasi Pembelajaran

Sinamo (1999) menyatakan bahwa hakikat menuju sukses adalah membangun manusia pembelajar, yang merupakan basis organisasi dan masyarakat pembelajar. Belajar secara fundamental terdiri dari dua kegiatan, *un-learning* dan *pro-learning*, yaitu menanggalkan ilmu lama sambil sambil mengadopsi paradigma baru.

Menurut Rusli (1999) berdasar buku "Fifth dicipline: the art and practise of the learning organization" yang ditulis Peter M. Senge awal dekade 1990-an, kegiatan belajar sangat penting baik bagi manusia sebagai individu, maupun bagian dari organisasi, karena pada hakikatnya manusia memiliki kemampuan dan pengetahuan yang terbatas. Tanpa komitmen untuk belajar dan terus belajar, manusia tidak akan memberikan kontribusi positif bagi diri sendiri maupun organisasinya. Perusahaan harus belajar menyeluruh, cepat, dan di setiap jenjang

Sebagai perusahaan yang menyediakan jasa pendidikan, secara umum pihak manajemen PT harus belajar terus-menerus, mencari informasi mengenai kebutuhan masyarakat dan dunia bisnis, belajar mengamati dan mengantisipasi perubahan-perubahan lingkungan di luar organisasi, informasi mengenai kegiatan PTN/PT lain, dan belajar mengenai ilmu-ilmu manajemen terbaru yang sekiranya dapat menjadikan organisasi mencapai tujuannya dengan lebih efektif dan efisien. Belajar terus menerus harus dilakukan oleh seluruh anggota organisasi, dalam hal ini SDM PT.

Para dosen sebagai penyedia jasa utama perlu untuk belajar terus menerus mengenai berbagai bidang dan memperdalam bidang ilmu tertentu sehingga dapat menjadi bidang spesialisasinya. Pekerja non akademik, terus menerus belajar melayani konsumen dengan ramah dan cepat. Para pemimpin terus belajar agar dapat membuat keputusan strategis yang tepat, mendengar pendapat dan memfasilitasi pengembangan para SDM nya. Para penerima wewenang harus terus belajar untuk menguasai bidang yang menjadi tanggungjawabnya. Tidak hanya menerima wewenang saja, tapi juga perlu memikirkan pengembangan bidang dan tugasnya. Para pemberi wewenang terus belajar untuk percaya kepada individu yang diberi wewenang dan belajar melepas hal-hal yang bersifat rutin serta mengarahkan pada hal-hal yang bersifat strategis. Setiap anggota organisasi belajar mendapatkan informasi tentang perubahan lingkungannya dan beradaptasi, mau berubah dan menerima perubahan yang terjadi dan yang diperlukan untuk diterapkan di organisasinya.

Simpulan

Agar dapat *survive* dan memenangkan persaingan dalam industri jasa pendidikan, maka Perguruan Tinggi Swasta di Indonesia harus terus memperbaiki standart mutu pendidikan tersebut melalui pelaksanaan manajemen yang baik. Dengan peningkatan mutu yang berorientasi kepada konsumen melalui pengefektifan fungsi-fungsi dan bidang-bidang fungsional manajemen, kesempatan untuk mengembangkan kreativitas untuk menciptakan inovasi bidang pendidikan secara keseluruhan, dan menjadi organisasi yang mau belajar terus menerus, dan penyesuaian kebutuhan dunia bisnis melalui pendidikan, maka PT akan dapat menghasilkan output yang berkualitas baik dari segi pengetahuan, moral, ketrampilan, dan pengalaman yang diperoleh dengan belajar dari pelaksanaan kegiatan manajemen secara profesional dari pihak penyedia jasa, serta dapat mencapai kesuksesan yang diinginkan.

Daftar Pustaka

Abeng, Tanri. 1997. *Dari Meja Tantri Abeng: Gagasan, Wawasan, Terapan, dan Renungan*, Jakarta: Pustaka Sinar Harapan

Bateson, John E.G. 1995. *Managing Services Marketing, Text and Reading*, Orlando: The Dryden Press

Biro Pusat Statistik. www.bps.go.id/sector/employ/table4.shtml. 3 Juli, 2:44 AM

Djuwari. 1998. The Proposed Educational Institution in the 21st century, *Majalah Ventura*, 2: 27

Heskett, J.L, Thomas O.J., Gary W.L., W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A.S. 1994. Putting the service-profit chain to work, *Harvard Business Review*, March-April: 164-174

Kotler, Philip, Swee Hong Ang, Siew Meng Leong, and Chin Tiong Tan. 1996. *Marketing Management, an Asian Perspective*. New Jersey: Simon and Schuster (Asia) Pte. Ltd

Kurtz, David L. and Kenneth E. Clow. 1998. *Service Marketing*, John Wiley & Sons

Oliver, Gordon. 1995. *Marketing Today*, Prentice Hall. Edisi keempat.

Retno, Dewi. 2002. Pengangguran di Indonesia Mencapai 38.3 juta, *Tempo Interaktif*. www.tempo.co.id/news/2002%sc1/1,1,8,id.html, 1 November, 11:52 AM

Rusli, Imran. 1999. 5 Disiplin organisasi pembelajar, *Majalah Manajemen*. Januari: 6-8.

_____ 1999. Keunggulan belajar, *Majalah Manajemen*. Januari : 14-16.

Sinamo, Jansen H. 1999. Learning for success, strategi beradaptasi dalam perubahan, *Majalah Manajemen*, Januari: 3-5

Suhendro, Bambang. 1996. *Pengelolaan Perguruan Tinggi dalam Menuju Peningkatan Kualitas yang Berkelanjutan*. Naskah yang dipresentasikan pada *Seminar of Higher Education: Anticipating The Year 2020*, Jakarta. 27-28 Nopember 1996.

Supriyoko, Ki. 2003. Siap-siap Menyambut Kehadiran Perguruan Tinggi Asing, *Kompas*, www.kompas.com/kompas-cetak/0309/11/pddkn/552301.htm. 27 Oktober 2003.

Stoner, James AF, RE.Freeman, and DR.Gilbert JR. 1996. *Manajemen*, Simon and Schuster (Asia) Pte. Ltd.

UNDP. 2003. www.undp.or.id/publications/hdi2003, 27 Oktober, 10:52 AM